



Ledelse i fællesskab

Ledelse og samarbejde i en konfliktfyldt kultur

Hasle, Peter; Møller, Niels

Published in:

En ny dagsorden for ledelse

Publication date:

2006

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Hasle, P., & Møller, N. (2006). Ledelse i fællesskab: Ledelse og samarbejde i en konfliktfyldt kultur. In *En ny dagsorden for ledelse* Det danske ledelsesakademi.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Forskningspaper til konferencen: En ny dagsorden for ledelse?

Det danske ledelsesakademi, d. 11.-12. december 2006

Ledelse i fællesskab

- udvikling af ledelse og samarbejde i en konfliktfyldt kultur

Kontakt detaljer:

Peter Hasle, Seniorforsker

Arbejds miljøinstituttet

Lersø Parkallé 105

2100 København Ø

Tlf. 39 16 53 05

pha@ami.dk

Niels Møller, Lektor

Institut for Produktion og Ledelse

Danmarks Tekniske Universitet

Bygning 423

2800 Lyngby

Tlf. 45 25 60 30

nm@ipl.dtu.dk

1. Abstract

Dette paper argumenterer for at systematisk opbygning af social kapital i de danske virksomheder giver enestående muligheder for at frigøre medarbejderpotentiale til at bidrage til virksomhedernes fortsatte udvikling af konkurrenceevnen.

Udgangspunktet er en undersøgelse af fire svineslagterier som over en længere periode har væsentligt lavere fravær, personaleomsætning og tabte arbejdsdage på grund af strejker i forhold til de gennemsnitlige tal for branchen. På tre af disse slagterier har ledelse og medarbejdere gennem en årrække opbygget social kapital baseret på stærke sociale relationer, retfærdighed og tillid. Udviklingen er i høj grad drevet af fabrikschef og fællestillidsrepræsentant som i fællesskab fungerer som et ledelsesteam på disse slagterier. Lokalt i afdelingerne er det lykkedes at udvikle et tillidsfuldt samarbejde som i høj grad er baseret på at mestrene (første linielederne) optræder troværdigt og retfærdigt. Det sidste slagteri viste sig at have haft nogle midlertidigt fordelagtige produktionsebetingsbetingelser som var forsvundet, og her var forholdene på undersøgelsestidspunkt derfor igen mere gennemsnitlige.

Erfaringerne fra disse slagterier peger på opbygning af social kapital i virksomhederne som et afgørende redskab for udvikling. Med ledelsen som den mest magtfulde er det naturligvis den som skal tage initiativet. Ledelsen skal derfor selv vise tillid ved at overdrage kontrol og kompetence til medarbejderne og samtidig optræde troværdigt og retfærdigt. Derved undgår man de mange problemer, som typisk ses i forandringsprojekter hvor ledelsen til trods for mange gode intentioner møder mistro og modstand.

2. Indledning

Udvikling af virksomheder ses helt overvejende som et ledelsesansvar, også selvom ledelsen satser på medarbejderinvolvering. Der er derfor typisk tale om at ledelsen tager initiativer til forandringer og forsøger at få medarbejderne med på vognen. Medarbejderne reagerer ofte med forbehold, de har måske dårlige erfaringer med tidligere forandringer eller har mistillid til ledelsens motiver. Implementeringen af forandringen bliver en besværlig proces hvor ledelsen forsøger at trække medarbejderne op ad bakke. Resultaterne kommer derfor sjældent til at svare til forventningerne til forandringerne.

Det er imidlertid spørgsmålet om det behøver at være sådan. Man kan forestille sig at medarbejderne er med til at udtænke forandringer fra starten, og at disse forandringer faktisk gennemføres i fællesskab mellem ledelse og medarbejdere. Denne forestilling kan måske forekomme som en tilbagevenden til utopisk drømme som ligger årtier tilbage, men det er spørgsmålet om ikke netop de senere års opmærksomhed på betydningen af både intra- og interorganisationelle netværk åbner perspektiver som gør en sådan tankegang mere realistisk (Adler and Heckscher 2006). Her fokuseres på at det er de mange relationer på kryds og tværs i organisationer som skaber udvikling, og at topledelsen har begrænsede muligheder for at kontrollere de konkrete forandringer. Eksemplerne på denne type udvikling (også i ovenstående reference) hentes normalt fra det højt betalte vidensarbejde. Der kan imidlertid argumenteres for at væsentlige medarbejderpotentialer også kan frigøres gennem en sådan udvikling inden for mere traditionelle erhverv. En forudsætning herfor er at der opbygges tilstrækkeligt tillid (Nooteboom 2002) mellem ledelse og medarbejdere.

I dette paper vil vi præsentere et sådant eksempel hentet fra danske svineslagterier hvor det på enkelte slagterier har vist sig muligt for ledelse og tillidsrepræsentanter i fællesskab at udvikle arbejdspladser med lavt fravær, lav personaleomsætning, lavt konfliktniveau og stor omstillingsevne. Det er sket i en branche som er præget af en traditionel industriproduktion med stærkt tayloriseret arbejde, som normalt tilskrives en stærk ledelsesmæssig kontrol med yderst begrænsede muligheder for medarbejderindflydelse (Braverman 1974). Der er dog også påvist aktiv modstand mod den tayloriserede kontrol fra medarbejderne (Thompson and McHugh 2002), men der er netop tale om modstand og ikke deltagelse i reel udvikling af virksomheden. En række undersøgelser af arbejdsmiljøet på de danske svineslagterier bekræfter de negative konsekvenser af det tayloriserede arbejde (Kristensen 1994; Kristensen 1991; Frost and Andersen 1995). De hårde forhold har også givet sig udslag i dårligt samarbejde og hyppige konflikter (Jørgensen 1999; Grelle and Knudsen 1995).

De danske svineslagterier har over en årrække været igennem en kraftig strukturrationalisering. Der er nu tale om en branche med knap en snes slagterier som er relativt store arbejdspladser med 500-1000 medarbejdere hvor råvarer, produkter, teknologi, organisa-

tion og lønformer stort set er ens på alle slagterierne. Enkelte af disse slagterier har vist at have væsentligt lavere fravær og personaleomsætning samt stort set ingen strejker i forhold til de øvrige slagterier i branchen.

Denne kendsgerning har været udgangspunktet for et forskningsprojekt som er gennemført i samarbejde med branchens virksomheder og interesseorganisationer. Formålet har været at finde frem til årsagerne til at nogle få slagterier klarer sig væsentligt bedre med hensyn til fravær, personaleomsætning og konflikter og at anvende forklaringerne herpå til finde frem til muligheder for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø (Hasle and Møller 2005a; Møller and Hasle 2004; Hasle and Møller 2005b). I dette paper vil vi særligt fokusere på perspektiverne i at ledelsen og medarbejderne i fællesskab udvikler organisationen og i forlængelse heraf se på betingelserne for at en sådan udvikling kan finde sted.

3. Metode og teori

Undersøgelsen omfattede de fire slagterier som over en treårig periode lå markant bedre i statistikken over fravær, personaleomsætning og strejker, selvom slagterierne var helt sammenlignelige med hensyn til produkt, teknologi og aftalesystem. Gennemsnitligt lå fraværet 12% under branchen, personaleomsætningen var 30% lavere, og tabte arbejdsdage på grund af strejker var 65% lavere.

Undersøgelsen rettede sig dels mod historien – hvilken udvikling havde ført frem til den nuværende situation – og dels mod den praksis som kunne opretholde positive resultater over en flerårig periode. I hvert af de fire slagteriers blev gennemført et historieværksted (Bottrup et al. 2002) med deltagelse af ca. 10 medarbejdere og ledere. Desuden blev der på hver af virksomhederne gennemført 5-8 nøglepersoninterview og ca. 20 kvalitative interview med medarbejdere og første linieledere. Disse interview rettede sig både mod den historiske udvikling og den nuværende praksis. Undervejs vendte vi tilbage med tilbagemeldinger til slagterierne og fik feed back fra ledelse og medarbejdere.

Analysen er baseret på en tilpasset udgave af grounded theory (Guvå and Hylander 2005). Teoretisk har vi taget udgangspunkt i begreber med tilknytning til social kapital som

de senere år har vundet stor udbredelse inden for samfundsvidenskaben (Putnam 1993; Halpern 2005). En almindelig anvendt definition findes hos Putnam (1995, p. 67) hvor social kapital defineres som egenskaber ved en social organisation som fx netværk, normer og tillid der fremmer koordinering og samarbejde til fælles fordel. Samlebegrebet social kapital er dog oftest anvendt om forhold udenfor virksomheden. Det er også tilfældet for Putnam som beskæftiger sig henholdsvis med det italienske og amerikanske samfund. I flere analyser er der fundet et højt niveau af social kapital i Danmark (Svendsen 2006). I intra organisationelle analyser er det mere almindeligt at anvende enkeltstående begreber som sociale relationer (netværk), tillid (Nooteboom 2002) og retfærdighed (Saunders and Thornhill 2004; Colquitt et al. 2001). Det sidstnævnte begreb er sjældent anvendt i litteraturen om social kapital, men i den intra-organisatoriske sammenhæng må det være helt centralt at medlemmerne af organisationen opfatter beslutninger og begivenheder som retfærdige. Begrebet indeholder fire elementer (distributiv retfærdighed, procesretfærdighed, informationsretfærdighed og interpersonel retfærdighed) som tilsammen er nødvendige for oplevelsen af retfærdighed. I analysen har vi undersøgt opbygningen og vedligeholdelsen af social kapital, og i dette paper fokuserer vi særligt på ledelsens rolle heri.

4. Udvikling af social kapital i slagterierne

Resultaterne viser at tre af slagterier havde været gennem en specifik udvikling der har skabt et godt klima og samarbejde, mens det fjerde slagteri har havde haft særligt favorable produktions- og lønforhold i en periode. Disse var på undersøgelsestidspunkt fjernet af koncernledelsen hvilket havde fremkaldt et konfliktniveau, som var sammenligneligt med de øvrige slagterier i branchen. En nærmere analyse af tallene der lå til grund for udvælgelsen af slagterierne, viste således også at dette slagteri havde de dårligste tal i forhold til de tre øvrige. Der havde i disse tre slagterier fx ikke været strejker i den treårige periode som lå til grund for udvælgelsen.

Der var i de tre slagterier sket en radikal ændring i forholdet mellem tillidsfolk og lederne, og det gjaldt specielt mellem fabrikschef og fællestillidsrepræsentant. Udviklingen var forløbet over flere år, og der blev i alle tre tilfælde talt om tiden før bruddet og tiden efter. Ti-

den før blev fx betegnet som "den mørke tid" og bruddet som "revolutionen". Alle var stolte af resultatet, og af at man havde fået gjort op med mistillid og evindelige konflikter.

Vejen til forandring har haft hvert sit konkrete forløb i de tre slagterier, men der var også nogle vigtige fælles elementer. De to af slagterierne kunne fortælle historier om noget der faktisk lignede en revolution. Her indså nøglepersoner i ledelsen og blandt tillidsrepræsentanterne det ufrugtbare i mistillidskulturen og de positive perspektiver i at samarbejde med hinanden. Ud fra den erkendelse har de på forholdsvis kort tid kunnet revolutionere samarbejde på slagteriet og skabe fundamentet til den nye tillidskultur. I det tredje slagteri handlede det om en historie som strækker sig over en længere årrække, hvor nøgleaktører insisterede på at samarbejde skulle være vejen frem og har søgt efter muligheder for at bevise det over for modparten og eget bagland. Efterhånden har denne insisteren slået igennem, og tillidskulturen er blevet den dominerende samarbejdsform.

En konkret historie fra det ene slagteri kan illustrere hvordan muligheden for en forandring blev grebet og udviklede sig. Historien tager udgangspunkt i en anmodning fra koncernen til fabrikschefen om at ansætte en leder fra et andet slagteri. Han skulle flyttes på grund af nogle uregelmæssigheder. Fabrikschefen diskuterede det med tillidsrepræsentanten, og begge mente at det var da i orden at ansætte ham. Slagteriarbejderne reagerede imidlertid kraftigt. De havde hørt rygterne om den nye mester og ville ikke acceptere hans ansættelse. De nedlagde arbejdet, og stemningen blev hurtigt meget spændt. Der skulle findes en løsning. Tillidsrepræsentanten havde et problem fordi han havde accepteret ansættelsen. Han kunne lige høre fabrikschefen sige til medarbejderne: "Tillidsmanden har sagt ja, og han repræsenterer vel de ansatte?" Fabrikschefen havde brug for tillidsrepræsentanten i forhold til koncernen hvis han skulle få lov til at omgøre beslutningen for at skabe ro. Begge havde brug for hinanden. De fandt hver for sig ud af at de havde truffet en dårlig beslutning, men i stedet for at indlede en byge af gensidige beskyldninger for at retfærdiggøre sig over for henholdsvis medarbejderne og koncernledelsen fandt de ud af at stå sammen. Problemet blev løst ved at der blev ansat en ny mand i stillingen. Alle var tilfredse, og så kunne man glemme den historie. Det var jo alligevel en mindre sag. Men forløbet gav anledning til at fabrikschefen og tillidsrepræsentanten satte sig sammen og talte om begivenhederne. De to havde fået meget mere ud af at samarbejde frem for at forsøge at læg-

ge ansvaret over på den anden. Det vurderede de kun ville give mudderkastning, og begge ville blive tabere. Det havde vist sig at det kunne betale sig for dem begge at samarbejde. Nogle af medarbejderne kunne godt huske forandringen, selv om det allerede er nogle år siden: *"Vi kunne mærke en forskel på fællestillidsrepræsentanten og fabrikschefen bare et par dage efter afslutningen af konflikten."*

Det er karakteristisk for udviklingen på de tre slagterier at den bygger på et fælles grundlag. Det er begge parter - først og fremmest fabrikschef og tillidsrepræsentant - som i fællesskab har stået bag udviklingen. Det gælder både gennemførelsen af de konkrete ændringer og en fælles udvikling af den læring som ligger bag – nemlig at have tillid til hinanden og at tilegne sig det nødvendige perspektivbytte, hvor man lærer at sætte sig i hinandens sted. Når det sker, er man heller ikke betænkelig ved at overlade magt og indflydelse til den anden part.

Det var imidlertid ikke en udvikling som udsprang af overordnede strategier eller centrale koncerninitiativer. Der var de involverede nøglepersoner som så muligheder for at skabe en bedre arbejdsplads for ledere og medarbejdere, og som derfor både tog initiativet og fik drevet udviklingen i den rigtige retning. Det var en udvikling som blev gennemført uden konsulenter og anvendelse af systematiske managementkoncepter. Paradoksalt nok var en væsentlig faktor de styrkepositioner og kompetencer som begge parter havde opbygget under de tidligere jævnlige strejker. Begge parter vidste at de ikke kunne gennemføre væsentlige forandringer uden hinanden, og de begyndte derfor systematisk at samarbejde. Det er derfor også et samarbejde som bygger på ligeværd mellem parterne. Dette samarbejde er det henover årene lykkedes at få spredt fra toppen af organisationen til det daglige samarbejde mellem første linieledere og de menige medarbejdere. Det skete uden at de to parter miskrediterede deres roller som henholdsvis ledere og tillidsrepræsentanter.

5. Vedligeholdelse af social kapital

De tre slagterier har udviklet et omfattende og velfungerende samarbejde. Der er ikke tale om store strukturelle ændringer som ikke kan findes på andre slagterier, selvom specielt medarbejderinddragelsen er særligt omhyggeligt organiseret. Fx deltager fællestillidsrepræsentanten i ledermøder, og udvalg med talsmænd i afdelinger sørger for den lokale

inddragelse af medarbejderne. Det vigtigste er en række praksisser i det daglige samarbejde hvor ledelsens adfærd spiller en afgørende rolle.

På centralt plan samarbejder fabrikschef og fællestillidsrepræsentant i et ledelsesteam hvor de gennem uformelle samtaler bliver enige om væsentlig beslutninger. De er i høj grad i stand til perspektivbytte og dermed i stand til at forstå og acceptere den andens motiver.

"Hvis jeg gør noget som han er direkte imod, så kan jeg ligeså godt skære skinker igen. Jeg kan se på tillidsrepræsentanten hvis han mener det, og han har altså fingeren på pulsen." (Fabrikschef)

"Det er fabrikschefen og mig der skal være enige om hvordan reglerne skal være, og hvordan det skal styres i afdelingerne. Hvis der er nogen, som har svært ved at huske hvad de skal gøre, så har fabrikschefen og mig et møde med mesteren." (Tillidsrepræsentant)

Anvendelsen af begrebet ledelsesteam som en beskrivelse af de tos samarbejde blev præsenteret på tilbagemeldingsseminarerne og fuldt ud accepteret af både ledere og medarbejdere som en korrekt beskrivelse af situationen. Dette teamsamarbejde betyder ikke at rollerne bliver uklare. Der er ingen tvivl om at fabrikschefen er topledere med den endelige beslutning, ligesom tillidsrepræsentantens rolle som repræsentant for medarbejderne er helt klar. Til trods for det tætte samarbejde blev der ikke i nogle af de mange interview udtrykt synspunkter om at tillidsrepræsentanten i større eller mindre grad går ledelsens ærinde.

Retfærdighed

Et afgørende problem har været at undgå tidligere tiders mange konflikter om fortolkning af akkordaftaler og om de daglige arbejdsforhold. Der er derfor arbejdet med udvikling af retfærdighed. I modsætning til overenskomstsyste med de arbejdsretslige procedurer hvor hovedvægten ligger på den distributive retfærdighed, er det særligt proces, informations og interpersonel retfærdighed der er arbejdet med i de tre slagterier. Et væsentligt

element er at vise medarbejderne at de tages alvorligt, når de har problemer. I forhold til de traditionelle konflikter om fortolkning af akkorderne, fx om kødets konsistens og nye tidsstudier efter tekniske forandringer, bliver der derfor lagt vægt på hurtig kontakt med chef og fællestillidsrepræsentant ved ethvert optræk til uenighed, således at argumenter kan høres og begrundelser præsenteres direkte for de berørte medarbejdere.

Et væsentligt element er inddragelse af de direkte berørte når der gennemføres forandringer. I stedet for blot at holde det traditionelle orienteringsmøde med ledelsen og ingeniører kommer de medarbejdere, som konkret skal arbejde med ny teknologi, med ud på et besøg hos leverandøren eller et andet slagteri hvor teknologien allerede anvendes. Og når teknologien sættes op er de berørte også med sammen med smedene. Det betyder også at man er meget effektive til at få den nye teknologi til at fungere. På et af de undersøgte slagterier var man således meget stolt af at man havde fået en automatisk organudtager til at fungere fra dag 1, som man sagde. Det samme anlæg havde været afprøvet i et andet slagteri, men blev pillet ned fordi man ikke kunne få det til at fungere.

På det lokale plan er det særligt mestrene (første linielederne) som har ansvaret for at praktisere retfærdighed. Selvom interviewene viser at ikke alle afdelinger og mestre fungerer lige godt, er det væsentligste billede en ledelsesstil som er præget af respekt og anerkendelse, og derved underbygges særligt den interpersonelle retfærdighed. Der lægges stor vægt på at mestrene ikke opholder sig i mesterburet, men er ude blandt slagteriarbejderne får at hjælpe dem med at løse deres problemer. En hurtig reaktion fra lederen på en platform som ikke kan justeres, mærkater som mangler eller et transportbånd som gør knuder, viser den enkelte at han eller hun er en betydningsfuld person. Tilsvarende lægges vægt på en omgangstone som viser respekt.

"Jeg fløjter og pifter ikke efter folk, og hvis de gør det så overhører jeg dem. Det vil jeg ikke finde mig i. Det andre ikke må, det må jeg ikke selv. Jeg skal vise vejen. Det lægger jeg også meget vægt på over for mine afløsere, da de skal tænke på at der er 200 øjne som kigger på dem." (Mester)

Tillid og troværdighed

Begrebet tillid er karakterisk ved at være noget som andre giver, man kan ikke selv tage den. I stedet kan man forsøge at opbygge sin troværdighed (Whitener et al. 1998). Det er sket gennem en høj grad af konsekvens fra chefs og fællestillidsrepræsentants side hvor der også blev vist stor åbenhed over for at anerkende og rette fejl. Tidligere var det således vigtigt for ledelsen ikke at give ved dørene, men den holdning er ændret:

"Vi kæmpede alle med problemer med stive forender. Det kan være hvis de har hængt for længe, eller de er for kolde. Hvis mester ved der er problemer med dem, så skal mester melde ud at der er problemer og give compensation. Det er troværdighed. Har vi lavet en fejl så skal vi melde ud." (Fabrikschef)

Medarbejderne har naturligt stor opmærksomhed på ledelsens optræden og fortolker hele tiden på om den er troværdig. Samarbejdet kan imidlertid ikke fungere hvis ikke tillidsrepræsentanterne og medarbejderne på tilsvarende vis optræder troværdigt over for ledelsen. Hvis de er opportuniste og udnytter situationen til egen fordel, vil ledelsen hurtigt føle sig tvunget til at en større grad af kontrol, og den sociale kapital vil svinde. Et afgørende element på de tre slagterier er derfor også at medarbejderkollektivet gennem deres valgte tillidsrepræsentanter og i afdelingerne udviser en troværdig adfærd, hvor de viser tilsvarende åbenhed og konsekvens over for ledelsen. Der er selvfølgelig enkeltpersoner som både ledere og medarbejdere oplever som utroværdige. Et typisk eksempel er klatfravær om mandagen og fredagen som opleves som pjæk, og hvor begge parter er helt enige om det retfærdige i at gribe ind.

Perspektiver for ledelsen

Ud over nøgletallene for fravær, personaleomsætning og strejker var det desværre ikke muligt at få tal for den økonomiske performance. Eksemplet med organudtageren nævnt ovenfor viser hvorledes ny teknologi kunne indføres med lavere omkostninger, og både ledelse og medarbejdere kunne fortælle mange tilsvarende konkrete historier om hvilken betydning det gode daglige samarbejde har for at få produktionen til at glide effektivt. Der kan derfor næppe være tvivl om at det gode samarbejde også er en overordentlig stor økonomisk gevinst for virksomheden.

Udviklingen kan mere generelt betegnes som en udvikling fra mistillid til tillid der efterhånden fører til opbygning af social kapital. Social kapital kan i denne sammenhæng siges at være et udtryk for opbygning af samarbejdskompetencer på alle planer i virksomheden. Resultaterne viser at den danske samarbejdsmodel kan udvikles af ledere og tillidsrepræsentanter selvom de er "opdraget" i en markant mistillidskultur. Noget tyder oven i købet på at netop opdragelsen i konfliktkulturen skaber personligheder og kompetencer hos chefer og tillidsrepræsentanter som kan være produktive også i det gode samarbejde.

Spørgsmålet er om den positive udvikling fra disse slagterier er så specifik at perspektiverne for andre virksomheder er begrænsede. Det tror vi ikke. Der er tidligere rapporteret om virksomheder som har gennemført væsentlige forandringer i et tæt samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter (Kristensen 2003). Ganske som ved slagteriernes historie synes sådanne udviklinger at opstå som et tilfældigt afkast af dygtige nøglepersoner, som ser muligheder i at samarbejde. De dominerende forandringsteorier baserer sig derimod typisk på en ledelse der gennemfører strategiske forandringer, som de på den ene eller anden måde skal have overtalt medarbejderne til at spille med på. Det er måske ikke altid sådan det beskrives i koncepterne, men det er typisk sådan det fungerer i praksis.

Læringen fra slagterierne viser netop det store potentiale der ligger i at satse på udvikling i fællesskab hvor der opbygges social kapital mellem parterne, og hvor ledelsen tør overlade reel kompetence til tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Slagterierne er unikke i den forstand at medarbejdernes konfliktvillighed har givet dem en særlig styrkeposition til at gå ind i samarbejdet og til at blive accepteret som partner af ledelsen. De senere års fortsatte strukturrationalisering inden for branchen og specielt truslen om at flytte arbejdet til udlandet har givetvis svækket denne position, men den har uden tvivl haft væsentlig betydning for den udvikling vi har fundet på de undersøgte slagterier.

I mere traditionelle virksomheder er magtforholdet mellem ledelsen og medarbejderne væsentlige mere ulige, og det er derfor i høj grad ledelsen som har udspillet. Det er ledelsen som skal vise modet til at vise tillid til medarbejderne ved at overdrage meget mere kontrol og kompetence til dem.

Spørgsmålet er om en bevidst satsning på udvikling af social kapital er en nøgle til få fuldt udbytte af et dansk arbejdsmarked som er præget af tillid, lav magtdistance (Hofstede 1980) og et velfungerende institutionelt samarbejde (Due et al. 1994). Når der vises tillid, frigøres der hidtil skjulte ressourcer som kan anvendes til forbedringer både af arbejdsmiljø, effektivitet og kvalitet. Ressourcer som aldrig kommer frem når ledelsen forsøger at trække medarbejderne op ad bakken. Og det er netop i Danmark at der er unikke muligheder for at udvikle en sådan forandringsstrategi, fordi det danske arbejdsmarked er præget af traditioner for samarbejde, har en organiseret struktur herfor med valgte tillidsrepræsentanter, har medarbejdere som har tillid til hinanden og til virksomheden og som ønsker at påtage sig et medansvar. Det betyder også at det bliver i ledelsens interesse at understøtte tillidsrepræsentanterne, således at de får tilstrækkelig legitimitet og kompetence til at gå ind i omfattende udviklingsaktiviteter.

References

1. Adler, S. P. and C. Heckscher. 2006. Towards collaborative community. In *The firm as a collaborative community - Reconstructing trust in the knowledge economy*. Edited by C. Heckscher and P. S. Adler. Oxford: Oxford University Press.
2. Bottrup, P, Hasle, P., Jensen, P. L., Broberg, O., and Knudsen, C. B. En lærende sikkerhedsorganisation. 2002. Copenhagen, Arbejdstilsynet.
3. Braverman, H. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
4. Colquitt, J. A. et al., "Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 425-445 (2001).
5. Due, J. et al. 1994. *The survival of the Danish model*. Copenhagen: DJØF Forlagene.
6. Frost, P. and Andersen, J. H. Skulder- og håndledslidelser blandt slagteriarbejdere. 1995. København, Arbejdsmiljøfondet.

7. Grelle, H. and K. Knudsen. 1995. *Gris på kniven. Slagteriarbejdernes arbejde og organisation i 100 år*. København: NNF.
8. Guvå, G. and I. Hylander. 2005. *Grounded theory - et teorigenererende forskningsperspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
9. Halpern, D. 2005. *Social Capital*. Cambridge: Polity Press.
10. Hasle, P. and N. Møller, "Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab - social kapital i danske slagterier," *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7 (3): 71-86 (2005a).
11. Hasle, P. and Møller, N. From a culture of conflict to shared development - social capital in Danish slaughterhouses. 21st EGOS Colloquium 'Unlocking Organizations'. 2005b. Berlin.
12. Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. 2 ed. Beverly Hills: Sage.
13. Jørgensen, C. H., "Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede", Roskilde University, 1999).
14. Kristensen, P. H. 2003. *Et Grænseløst Arbejde. En fantastisk fortælling om danske tillidsvalgte arbejde med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale daterselskaber*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
15. Kristensen, T. S., "Sickness absence and work strain among Danish Slaughterhouse workers: An analysis of absence from work regarded as coping behaviour," *Soc.Sci.Med.* 32 (1): 15-27 (1991).
16. Kristensen, T. S. Arbejdsmiljø, stress og helbred i den danske slagteribranche. 1994. Foreningen af Danske Lægestuderendes Forlag.
17. Møller, N. and Hasle, P. Udvikling i fællesskab - om godt psykisk arbejdsmiljø på svin slagterier. 2004. Lyngby, Institut for Produktion og Ledelse, DTU.
18. Nooteboom, B. 2002. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.

19. Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
20. Putnam, R. D., "Bowling alone: America's declining social capital," *Journal of democracy* 6 (1): 65-78 (1995).
21. Saunders, M. and A. Thornhill, "Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (4): 493-515 (2004).
22. Svendsen, G. T., "Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten," *Økonomi & Politik* 79 (1): 42-55 (2006).
23. Thompson, P. and D. McHugh. 2002. *Work Organisations - A Critical Introduction*. 3 ed. Basingstoke: Palgrave.
24. Whitener, E. M. et al., "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior," *Academy of Management Review* 23 (3): 513-530 (1998).